

24CReA



SOLIDE BASI PER SPINGERSI AVANTI

Numero undici - Marzo 2026

Corporate, Real Estate e Arte: Orientarsi in un mondo che cambia

CORPORATE

- Intervista a Maria Ameli, Banca Generali 2
- Intervista a Giorgiantonio De Giorgi, Intermonte 4
- Intervista ad Angelo Abelli, Alba Leasing 6

REAL ESTATE

- Mercato residenziale, come si evolve la domanda abitativa 7
- Intervista ad Andrea Lacalamita, Rexer 8
- Donazioni immobiliari più semplici, nuovo impulso al mercato 9
- Grandi eventi, effetto volano per l'immobiliare 10

ARTE

- Arte, cultura e sostenibilità, come "misurare" gli asset d'impresa 11
- Intervista a Oliver Camelin, Gooding Christie's 12

INTERVISTA - MARIA AMELI, BANCA GENERALI



GENERALI

Servizi fiduciari evoluti centrali nelle operazioni strategiche

Generfid si pone come partner affidabile, capace di garantire il massimo della riservatezza e alti standard di qualità nell'amministrazione delle scelte patrimoniali, anche grazie a soluzioni personalizzate, studiate per soddisfare le specifiche esigenze di investimento e valorizzazione del patrimonio



“*Imprenditori, famiglie, imprese (anche holding) e professionisti hanno bisogno di essere affiancati da una struttura capace di portare metodo, visione e riservatezza. Ed è qui che la fiduciaria diventa un alleato strategico*”

Le società fiduciarie, che amministrano beni per conto terzi garantendo riservatezza e gestione patrimoniale, sono cruciali nelle operazioni strategiche, a partire dalla pianificazione successoria e dalla tutela del patrimonio. Come *escrow agent* possono custodire denaro, titoli o documenti per conto di due parti in una transazione. In questo contesto si inserisce anche Generfid, la fiduciaria del Gruppo Banca Generali, che mira a offrire ai suoi clienti soluzioni personalizzate, studiate

per soddisfare ogni specifica esigenza di investimento e di valorizzazione del patrimonio, grazie anche alle competenze del neo-presidente Marco Bernardi, proponendosi ancor più come uno strumento al servizio dei banker e dei clienti. Ne parliamo con Maria Ameli, head of Wealth Advisory di Banca Generali e consigliere delegato di Generfid.

Quale è il ruolo di una società fiduciaria e quali sono i principali vantaggi?

In un contesto normativo ed economico

sempre più complesso e in rapido cambiamento, la fiduciaria si evolve: da semplice strumento di tutela della privacy diventa una vera regina patrimoniale, capace di accompagnare famiglie e imprenditori nelle scelte di protezione, continuità generazionale, innovazione e crescita. Generfid, forte dell'appartenenza al Gruppo Banca Generali, ha saputo cogliere questa evoluzione facendo leva su un team di professionisti esperti e consolidati, in grado di offrire competenza, tempestività e soluzioni realmente personalizzate. Oggi la pianificazione patrimoniale non si esaurisce più in un unico istituto: richiede l'integrazione di strumenti diversi e complementari. In questo scenario, il mandato fiduciario assume un ruolo centrale, affiancando strumenti come patti di famiglia, vincoli di destinazione, trust, *escrow account* e clausole statutarie per garantire continuità e protezione nel tempo.

Che differenza c'è rispetto a un trust?

Si tratta di due strumenti che hanno caratteristiche e fini differenti, in determinate occasioni possono essere utilizzati anche entrambi congiuntamente per arrivare a realizzare i *desiderata* della clientela. In termini tecnici il mandato fiduciario è un rapporto contrattuale in cui viene trasferita alla fiduciaria solamente l'intestazione formale dei beni, mantenendone la proprietà sostanziale.

“**Siamo sempre più coinvolti nei club deal e nella gestione delle partecipazioni: tramite l’instestazione fiduciaria semplifichiamo il rapporto tra società e investitori, rendendo l’operazione più efficiente**”

Le fiduciarie definite “statiche” agiscono esclusivamente mediante e su incarico del fiduciante e in modo non discrezionale, amministrando e non gestendo gli asset a loro trasferiti. Il trust, al contrario, comporta il trasferimento della proprietà dei beni dal soggetto originariamente proprietario (ordinariamente il disponente) al *trustee*, che li amministra in modo autonomo ma seguendo i criteri previsti nell’atto istitutivo di trust e quindi adempiendo allo scopo prefissato dal disponente stesso. Nel trust, in conseguenza di quanto sopra e al contrario rispetto al mandato fiduciario, si ha anche l’effetto della segregazione patrimoniale.

A che tipo di clientela si rivolge?

Nei prossimi anni assisteremo a un passaggio generazionale senza precedenti, sia nelle famiglie sia nelle imprese. È un fenomeno che riguarda in modo diretto il nostro perimetro: in Banca Generali parliamo di numeri molto rilevanti.

In questo contesto, famiglie, imprenditori, imprese (anche holding) e professionisti hanno bisogno di essere affiancati da una struttura capace di portare metodo, visione e riservatezza. Ed è qui che la fiduciaria diventa un alleato strategico.

Il nostro target, quindi, è chiaro: clienti con patrimoni diversificati, ampi e complessi; presenza di asset all’estero, con esigenze di monitoraggio e compliance; governance familiari o aziendali articolate, dove serve ordine, continuità e protezione; imprenditori e società, soprattutto in fasi di riorganizzazione od operazioni straordinarie. A questi clienti dobbiamo offrire una regia fiduciaria che li accompagni nel passaggio generazionale, nelle scelte di protezione e nelle sfide di innovazione e crescita.

In un contesto in cui il ruolo delle fiduciarie sta evolvendo, Generfid ha messo a punto e offre servizi fiduciari evoluti. Di cosa si tratta?

Accanto alla tutela patrimoniale tradizionale, la fiduciaria oggi offre servizi specialistici ad alto valore aggiunto, rivolti sia alle persone fisiche sia alle imprese. Un primo ambito è quello dell’*escrow account*, dove la fiduciaria opera come terzo indipendente e garante nelle operazioni strategiche più delicate. Un secondo ambito riguarda i patti parasociali, dove interveniamo come *arranger* nella strutturazione e nell’amministrazione degli accordi, assicurando stabilità e una governance chiara.

Infine, siamo sempre più coinvolti nei *club deal* e nella gestione delle partecipazioni: tramite l’instestazione fiduciaria semplifichiamo il rapporto tra società e investitori, rendendo l’operazione più efficiente e permettendo ai clienti di beneficiare di una gestione fiscale più vantaggiosa, anche su strumenti non quotati. In tutti questi casi, la fiduciaria diventa un facilitatore professionale, capace di portare indipendenza, tutela e semplicità in contesti complessi.

Generfid si propone anche come escrow agent e partner per strutturare operazioni complesse...

In qualità di *escrow agent* la fiduciaria opera come terzo indipendente nelle operazioni più delicate, spesso di M&A, ma non solo, garantendo il rispetto delle condizioni contrattuali e offrendo una soluzione flessibile rispetto a strumenti come la fideiussione bancaria. Abbiamo gestito ad esempio *escrow account* nell’ambito di una compravendita di 72 auto d’epoca dislocate in varie geografie (l’acquirente ha richiesto a quattro fratelli venditori una garanzia in merito al pagamento del prezzo al momento della consegna delle auto, previa verifica dello stato delle stesse, che è avvenuta in lotti in ragione della diversa dislocazione) oppure nell’ambito di un acquisto di un immobile di pregio (trattandosi di un bene sottoposto al vincolo della Soprintendenza dei beni culturali, è soggetto alla condizione sospensiva di cui all’art. 61, comma 4 del D.Lgs. 42/2004 che prevede che il bene si trasferirà all’acquirente solo nel caso in cui il ministero della Cultura non eserciti il diritto di prelazione entro 60 giorni dalla ricezione della denuncia di trasferimento effettuata).

Generfid come si inserisce e che beneficio apporta a una realtà come Banca Generali?

La forza della fiduciaria sta nella visione integrata: il nostro lavoro vive in continuità con quello del wealth advisory. Mettiamo insieme competenze giuridi-

che, fiscali, societarie e finanziarie per offrire ai clienti una lettura unitaria dei loro patrimoni. Perché i patrimoni non sono fatti a compartimenti stagni: si parlano, si influenzano, si muovono insieme.

Questa capacità di fare sistema - fiduciaria e wealth advisory come un’unica squadra - è uno dei nostri più grandi vantaggi competitivi. È ciò che ci consente di portare ai clienti non solo strumenti, ma soluzioni coordinate, solide e davvero differenzianti rispetto al mercato. E aggiungo un ultimo elemento, che per noi è un vero tratto identitario, la sostenibilità. È parte della nostra filosofia nei servizi e del modo in cui operiamo internamente: processi responsabili, trasparenza, cultura del rispetto, attenzione all’impatto. Perché gestire patrimoni significa anche custodire valori, accompagnare i nostri clienti con serietà, costruire futuro. Ed è questo, insieme, che vogliamo portare ai nostri consulenti e ai nostri clienti: competenza, integrazione e sostenibilità come leva concreta di qualità ed eccellenza.

“**Per noi la sostenibilità è un vero tratto identitario. È parte della nostra filosofia nei servizi e del modo in cui operiamo internamente: processi responsabili, trasparenza, cultura del rispetto, attenzione all’impatto**”

Maria Ameli

Head of Wealth Advisory di Banca Generali e consigliere delegato di Generfid, la fiduciaria di Banca Generali. Si è laureata in ingegneria nucleare con lode presso il Politecnico di Milano e ha conseguito un master in Entrepreneurship presso la Harvard Business School. Dal 2018 è head of Corporate, Real Estate & Art Advisory di Banca Generali, ruolo nel quale ha coordinato iniziative a supporto delle Pmi italiane e all’economia reale, affiancando la clientela nelle scelte strategiche e di investimento. È docente in Workshop sul Private Banking e collabora con diverse business school.

Settore Ict in evoluzione, ruolo chiave per M&A e private equity

Le operazioni straordinarie sono centrali nel consolidamento e nella trasformazione del comparto dell'information and communication technology. Le prospettive di crescita sono notevoli nei segmenti ad alto contenuto tecnologico e la filiera è cruciale per lo sviluppo, anche grazie all'intelligenza artificiale

Il settore Ict (information and communication technology) si conferma un pilastro dell'economia italiana e un motore in grado di abilitare la trasformazione digitale di imprese e pubbliche amministrazioni, con prospettive di crescita particolarmente rilevanti nei segmenti a maggiore contenuto tecnologico come intelligenza artificiale, cloud computing, big data & analytics e cybersecurity. L'Ict, che riguarda i sistemi integrati di telecomunicazione, i computer, le tecnologie audio-video e relativi software, che permettono agli utenti di creare, immagazzinare e scambiare informazioni, ha registrato una forte crescita e, secondo le previsioni, il trend è destinato a durare. L'M&A nel settore Ict in Italia risponde a razionali strategici ben definiti. Il consolidamento del mercato consente agli operatori di aumentare la scala, partecipare a progetti di maggiori dimensioni, attrarre personale qualificato e ridurre la competizione. In questo contesto, l'M&A non rappresenta più soltanto uno strumento di crescita dimensionale, ma una leva strategica per accelerare il posizionamento competitivo degli operatori, consentendo di acquisire competenze critiche e rispondere a una domanda tecnologica sempre più sofisticata e in rapida evoluzione. Ne parliamo con Giorgiantonio De Giorgi, Head of M&A di Intermonte.



Il settore Ict ha un peso rilevante nell'economia, in Europa e in Italia. Che ruolo giocano le imprese della filiera?

Il settore Ict è un'infrastruttura abilitante dell'economia contemporanea. Le imprese della filiera – che spaziano dalle infrastrutture digitali alle telecomunicazioni, dallo sviluppo software ai servizi IT e ai managed services – rendono possibile la trasformazione digitale di imprese e pubbliche amministrazioni. Il loro ruolo è strategico: supportano l'automazione dei processi, l'analisi avanzata dei dati, l'adozione del cloud e il rafforzamento della cybersecurity, contribuendo a migliorare produttività, efficienza operativa e com-

“ *Il ruolo delle imprese della filiera è strategico: supportano l'automazione dei processi, l'analisi avanzata dei dati, l'adozione del cloud e il rafforzamento della cybersecurity, contribuendo a migliorare produttività, efficienza operativa e competitività*

pettività. In un contesto in cui la digitalizzazione è diventata una condizione strutturale per crescere, il comparto Ict agisce da moltiplicatore di innovazione per l'intero sistema economico.

Quanto vale il mercato Ict e quali sono le prospettive future?

Nel 2025 il mercato Ict italiano ha raggiunto i 44,3 miliardi di euro, in crescita del 4,5% rispetto all'anno precedente, dopo il +4% registrato nel 2024. Le stime per il 2026 indicano un'ulteriore espansione superiore al 4%, con una quota crescente di imprese che prevede di aumentare i budget tecnologici. A livello europeo, il mercato si attesta intorno ai 698 miliardi di euro, anch'esso in crescita del 4%. Le prospettive restano positive, sostenute da una domanda strutturale di innovazione e dalla centralità delle tecnologie digitali nei piani di sviluppo aziendale. Nel complesso, il mercato dell'M&A nel settore Ict appare ricettivo verso le potenziali opportunità, consentendo agli operatori di guardare al 2026 con fiducia. Sono attualmente in atto diversi processi di vendita e altri sono attesi nei prossimi mesi, con diversi fondi di private equity prossimi ad avviare la valorizzazione dei propri asset nel settore. Dal punto di vista dei compratori, il comparto Ict continua a essere fortemente attenzionato dai fondi di private equity, spesso in ottica di progetti *buy-and-build*, e da operatori industriali, anche *PE-backed*, particolarmente attivi sul mercato.

Quali segmenti catalizzano più spese e investimenti?

I servizi IT rappresentano il segmento più rilevante, con circa 19 miliardi di euro e una crescita superiore all'8%, trainata sia dai servizi tradizionali sia dalle soluzioni innovative. Il software vale circa 6,8 miliardi di euro, con una dinamica positiva grazie alla diffusione dei modelli SaaS, dell'*enterprise software* e delle soluzioni di sicurezza. Più moderata la crescita di telecomunicazioni e hardware. Sul fronte tecnologico, i comparti più dinamici sono

“ **A livello europeo, il mercato si attesta intorno ai 698 miliardi di euro, in crescita del 4%. Le prospettive restano positive, sostenute da una domanda strutturale di innovazione e dalla centralità delle tecnologie digitali nei piani di sviluppo aziendale**

l'intelligenza artificiale, il cloud computing, i big data & analytics e la cybersecurity. In particolare, l'AI sta fungendo da catalizzatore per ulteriori investimenti in software, infrastrutture e data center.

M&A e private equity sono centrali nel consolidamento e nella trasformazione del comparto Ict in Italia. È possibile dare qualche numero?

A livello globale, nel 2024 sono stati conclusi circa 9.200 deal nel settore Ict, pari a circa il 20% del totale delle operazioni di M&A. In Italia, nello stesso anno, si sono registrate 183 operazioni nel comparto, equivalenti a circa il 13% del totale nazionale. Un dato particolarmente significativo è che i fondi di private equity hanno realizzato il 51% delle operazioni Ict in Italia nel 2024, segnando per la prima volta la maggioranza relativa dei deal. Nei primi mesi del 2025 si è confermata una forte vivacità, con circa 80 operazioni concluse.

Quali sono i razionali a cui l'M&A nel settore Ict risponde?

Le operazioni di M&A rispondono a diversi obiettivi strategici: consolidamento e aumento della scala dimensionale, acquisizione di competenze specialistiche in ambiti ad alta crescita (AI, cloud, cybersecurity, data analytics), integrazione di asset tecnologici proprietari e ampliamento dell'offerta. Ulteriori razionali includono l'espansione geografica, l'accesso a nuovi segmenti verticali e la realizzazione di sinergie di costo attraverso l'integrazione di piattaforme, infrastrutture e strutture corporate.

L'M&A, quindi, non è più solo uno strumento di crescita dimensionale, ma una leva strategica...

Esattamente. Oggi l'M&A nel settore Ict è una leva strategica per accelerare il posizionamento competitivo. Consente di rafforzare il portafoglio tecnologico, aumentare la capacità di investimento in asset digitali e rispondere in modo rapido a una domanda tecnologica in continua evoluzione. Le aree di maggiore interesse includono AI e *software mission critical* – spesso con modelli SaaS a ricavi ricorrenti – cybersecurity, cloud, *data platform* e infrastrutture digitali, comprese quelle *AI-ready*.

In chiave prospettica, come si pongono i fondi di private equity?

I fondi di private equity si mostrano estremamente attivi e interessati al comparto Ict, attratti dalla qualità degli asset, dalla visibilità dei flussi di crescita e dalla natura ricorrente dei ricavi in molti

“ **Le aree di maggiore interesse includono AI e software mission critical – spesso con modelli SaaS a ricavi ricorrenti – cybersecurity, cloud, data platform e infrastrutture digitali, comprese quelle AI-ready**

modelli di business. L'approccio prevalente è spesso quello del *buy-and-build*, volto a creare piattaforme di dimensioni maggiori attraverso acquisizioni mirate. In parallelo, anche gli operatori industriali – inclusi quelli supportati da fondi – utilizzano l'M&A per accelerare la trasformazione digitale e ribilanciare il portafoglio verso tecnologie innovative.

Quali trend potranno delinearli in futuro sul fronte tecnologico in generale e per l'Ict in particolare?

I trend più rilevanti riguarderanno l'ulteriore sviluppo dell'intelligenza artificiale, l'espansione del cloud computing, l'evoluzione dei big data & analytics e il rafforzamento della cybersecurity. L'AI, in particolare, continuerà a esercitare un effetto moltiplicatore sugli investimenti, stimolando la domanda di software avanzato, capacità di calcolo e infrastrutture digitali. Parallelamente, crescerà l'attenzione verso data center, infrastrutture telecom e piattaforme cloud, elementi chiave per sostenere l'innovazione tecnologica e la competitività del sistema economico nel medio-lungo periodo. .

Giorgiantonio De Giorgi

È laureato in Economia aziendale all'Università Bocconi di Milano ed è dottore commercialista. Dopo una breve esperienza in Banca IMI e circa 18 anni nell'area investment banking di Mediobanca tra Milano e Madrid, entra in Intermonte nel 2018 ricoprendo il ruolo di Head of M&A di Intermonte (investment banking firm leader in Italia e punto di riferimento nel segmento delle mid & small cap), con focus su operazioni di fusione e acquisizione sul mercato italiano.

INTERVISTA - ANGELO ABELLI, ALBA LEASING

Leasing immobiliare, alternativa strategica al credito tradizionale

Cortesy/Alba Leasing

Soluzione di finanziamento che consente di usare subito l'immobile oggetto del contratto senza acquistarlo con mezzi propri o con utilizzo di mutuo, offre flessibilità, efficienza finanziaria e possibilità di pianificazione. Inoltre, rispetto al mutuo, offre interessanti benefici fiscali specifici



Il leasing immobiliare è sempre più spesso visto come un'alternativa strategica al credito tradizionale. Flessibilità, efficienza finanziaria e pianificazione sono i principali vantaggi. Ne abbiamo parlato con Angelo Abelli, responsabile Direzione Mercato di Alba Leasing.

Come funziona il leasing immobiliare?

Il leasing immobiliare è una soluzione di finanziamento che consente all'impresa o al professionista di utilizzare subito l'immobile oggetto del contratto senza acquistarlo con mezzi propri o con utilizzo di mutuo. In concreto, la società di leasing acquista l'immobile - finito se è già esistente o ne finanzia la realizzazione se è da costruire - e lo concede in uso al cliente dietro pagamento di canoni periodici. Alla scadenza, il cliente può scegliere se riscattarlo e diventarne proprietario.

Come alternativa strategica al mutuo tradizionale, quali sono vantaggi ed eventuali rischi?

I vantaggi principali sono flessibilità, efficienza finanziaria e pianificazione. Il leasing immobiliare consente di personalizzare durata, anticipo, canoni e riscatto finale in base alle esigenze del cliente. Rispetto al mutuo, offre soprat-

“ *Il leasing immobiliare è efficace per aziende in crescita, per realtà che stanno ripensando la propria organizzazione territoriale o che hanno bisogno di un immobile funzionale allo sviluppo del business* ”

tutto interessanti benefici fiscali specifici: nel rispetto della vigente normativa in materia (durata fiscale minima 12 anni), i canoni sono integralmente deducibili e l'imposta sostitutiva è più contenuta. Inoltre, per tutta la durata del contratto, il bene non compare nell'attivo di bilancio e ciò contribuisce a migliorare il *debt ratio* dell'impresa. Più che di rischi, parlerei di aspetti da presidiare con attenzione: sostenibilità dell'impegno, qualità e regolarità catastale dell'immobile, coerenza tra durata del contratto e progetto industriale.

A quale tipologia di cliente è più adatto?

Si adatta particolarmente a imprese e professionisti che intendono acquisire un immobile strumentale come capannoni, sedi operative, uffici o immobili commerciali e logistici. È efficace per aziende in crescita, per realtà che stanno ripensando la propria organizzazione territoriale o che hanno bisogno di un immobile funzionale allo sviluppo del business. I contratti possono avere come oggetto anche immobili da realizzare, comprendendo quindi l'acquisizione dell'area e la costruzione del fabbricato.

Il leasing immobiliare, però, non va confuso con il *rent to buy*...

Si tratta di due strumenti diversi. Nel leasing immobiliare siamo nell'ambito del finanziamento: una società specializzata acquista l'immobile e lo concede in uso al cliente, con opzione finale di riscatto. Nel *rent to buy*, invece, il rapporto è diretto tra proprietario e utilizzatore: che utilizza l'immobile pagando un canone, una parte del quale è imputata al prezzo finale. Il leasing è quindi una soluzione finanziaria strutturata; il *rent to buy* una formula contrattuale di avvicinamento progressivo alla compravendita.

Come prosegue la collaborazione con Banca Generali?

Con Banca Generali abbiamo impostato una partnership commerciale solida, finalizzata alla realizzazione di maggior valore derivante da una più estesa assistenza alla clientela. Mettiamo a disposizione l'intero perimetro di prodotti leasing con particolare riguardo alla gestione del real estate e registriamo notevole interesse da parte dei consulenti finanziari di Banca Generali che ha generato plurime, interessanti opportunità. Ci aspettiamo di continuare a valorizzare questa sinergia, tanto più che nel 2025 Alba Leasing si è confermata al primo posto in Italia nel leasing immobiliare per nuovo business, con una quota di oltre il 15% per valore e numero di contratti.

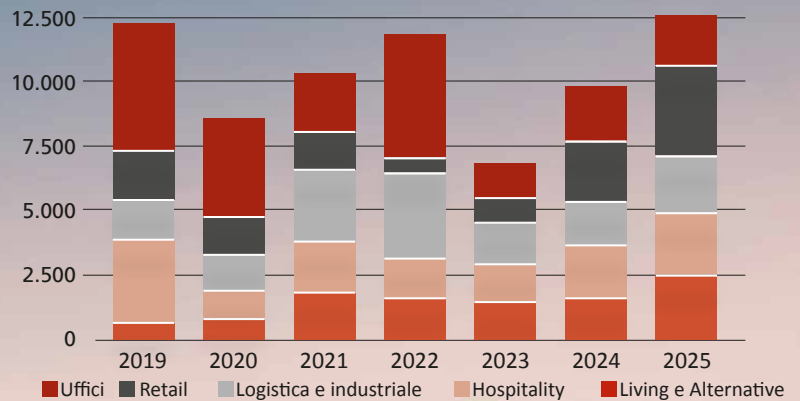
Angelo Abelli

Responsabile della Direzione Mercato di Alba Leasing. Dopo varie esperienze in ambito bancario dove ha rivestito responsabilità su prodotti di Mlt e sviluppo distributivo, oggi presidia lo sviluppo commerciale della società e il rapporto con i network distributivi, con focus sulle soluzioni di finanziamento per gli investimenti delle imprese. Nel settore del leasing ha affiancato aziende e professionisti nella strutturazione di operazioni complesse, anche in ambito immobiliare.

SETTORE

Mercato residenziale, come si evolve la domanda abitativa

MERCATO IMMOBILIARE ITALIANO: ANDAMENTO DEGLI INVESTIMENTI
Per asset class, 2019-2025



Fonte: analisi PwC su dati di mercato

Dopo l'affanno degli anni precedenti, nel 2025 si è vista una crescita delle compravendite e dei prezzi, soprattutto nelle località principali, che sembra destinata a proseguire anche nell'anno in corso. Intanto, si vede sempre di più una polarizzazione tra asset prima e immobili da riqualificare

Il 2025, per il mercato immobiliare italiano, è stato un anno di ritorno alla crescita, dopo che i rialzi dei tassi d'interesse del biennio 2022-2023 avevano portato a un'importante flessione di investimenti e compravendite. Secondo l'Osservatorio dell'Agenzia delle Entrate, si è vista una netta ripresa con una crescita delle compravendite del 6,4% rispetto al 2024, a 765.284 unità, e un aumento dei prezzi soprattutto nelle grandi città, Milano in testa. Guardando avanti, le stime sono per un rialzo moderato, ma costante, delle compravendite, che per Nomisma potranno arrivare a 785.000 nel 2027. Anche gli investimenti hanno puntato verso l'alto: secondo un report di PwC hanno toccato i 12,6 miliardi nel 2025, +28% sul 2024 e l'anno migliore del post-Covid.

In questo contesto, cambia anche la domanda abitativa, con una sempre crescente polarizzazione tra asset *prime* (di alta qualità, in posizioni centrali e sostenibili) e immobili da riqualificare, soprattutto in aree secondarie. Questa divergenza è spinta sia da un'evoluzione delle preferenze di chi acquista casa sia da fattori normativi (per esempio la cosiddetta direttiva europea Case Green) e da una domanda selettiva che premia la qualità energetica e strutturale. Così gli immobili di classe più alta, si-

“ **Così gli immobili di classe più alta mantengono valore elevato o in crescita e un forte assorbimento, mentre quelli di classe energetica più bassa, possono subire una svalutazione. Per questo, ci potrà essere una corsa alla riqualificazione**

tuati in distretti direzionali centrali o *high street*, mantengono valore elevato o in crescita e un forte assorbimento, mentre quelli di classe energetica più bassa, possono subire una svalutazione, con conseguente calo della domanda. Per questo, ci potrà essere una corsa alla riqualificazione, con aumento degli investimenti in questo senso. Cosa cerca quindi chi deve comprare casa? Nel 2025 Roma, Milano e Torino sono state le location più ambite (la Capitale ha catalizzato secondo Immobiliare.it il 7,5% del-

le ricerche totali, il capoluogo lombardo il 4% e quello piemontese il 2,5%). Come zone, il centro storico la fa da padrone e a Milano si aggiungono i quartieri di Città Studi, San Siro e Affori-Bovisa. Guardando alle caratteristiche degli immobili, pur se con una piccola inflessione rispetto al 2024 (39,3% rispetto 38%), anche nel 2025, il terrazzo è la caratteristica più ricercata da chi vuole una casa da acquistare, seguita da ascensore (27,4%) e balcone (24%). Per le seconde case, invece, in cima alla lista dei desideri ci sono il Lago di Garda, l'Isola d'Elba e l'Altopiano di Asiago. Le prospettive future sono incoraggianti. Secondo gli osservatori, il 2026 appare come un anno di stabilità evolutiva per il mercato immobiliare italiano. Il quadro tratteggiato vede una migliore convivenza del settore con gli shock geopolitici, ormai divenuti strutturali, mentre la domanda sarà guidata da selettività, polarizzazione e centralità degli asset *prime*. Il residenziale continuerà a beneficiare di fondamentali solidi, pur con dinamiche di prezzo moderate, ma sempre con un occhio alla qualità. A livello settoriale, il *retail out-of-town* continuerà a guidare i volumi, l'hospitality resterà in crescita, gli uffici mostreranno una ripresa più selettiva nella seconda parte dell'anno, mentre logistica e living, in particolare lo student housing, confermeranno il loro ruolo strategico.

INTERVISTA - ANDREA LACALAMITA, REXER

Nove milioni di case fantasma: il tesoro nascosto del mattone italiano

Un immobile su quattro in Italia è completamente fermo. Non produce reddito, non viene abitato, spesso neppure mantenuto. Eppure, per chi sa come muoversi, rappresenta un'enorme riserva di valore. Andrea Lacalamita, amministratore delegato di Rexer, spiega come sbloccarla

Possedere un immobile e lasciarlo vuoto. In Italia è la norma più che l'eccezione: milioni di appartamenti, ville e fondi commerciali restano chiusi a chiave, nella convinzione che il mattone si apprezzi da solo. Ma è davvero così? O esiste un modo più intelligente di far lavorare quel patrimonio? Ne parliamo con Andrea Lacalamita, amministratore delegato di Rexer.

Partiamo dai numeri: quanti immobili restano davvero fermi?

Circa 9 milioni su 35. Non parlo della casa al mare usata una settimana all'anno, ma di beni del tutto inattivi. Uno su quattro. È un patrimonio enorme, distribuito in modo disomogeneo. Nei piccoli comuni, dove il mercato è poco dinamico e i tempi di compravendita si allungano, la disabitazione è quasi fisiologica. Ma nelle grandi città – Milano, Roma, Torino, Napoli – il discorso cambia: lì tenere un bene fermo è spesso una scelta consapevole, in ottica successiva o nell'attesa di un rialzo. Peccato che, nel frattempo, quel bene non produca nulla.

Come si trasforma un immobile fermo in un asset che genera valore?

Il primo passo è una decisione: voglio riattivare questo patrimonio o no? Se la risposta è sì, si apre un ventaglio di scelte. Quale asset class privilegiare – il residenziale, il turistico –, dove posizionarsi, che modello di gestione adottare: vendita, affitti a lungo termine, locazioni brevi, riconversione. Il punto è che una gestione attiva può accelerare enormemente la creazione di valore. E c'è un dato che rende l'urgenza ancora più chiara: secondo l'Economist, in Italia il 20% del Pil passa ogni anno da una generazione all'altra. Circa il 65% di quella ricchezza è mattone. Tradotto: 300 miliardi di euro di

“ 300 miliardi di euro di valore immobiliare cambiano di mano ogni anno in Italia. Gestirli bene prima della successione non è un'opzione, è una responsabilità

valore immobiliare cambiano di mano ogni anno. Gestirli bene prima della successione non è un'opzione, è una responsabilità.

Rexer come si inserisce in questo scenario?

Ci siamo differenziati puntando tutto sulla consulenza, anche grazie al background bancario del management. Non ci limitiamo a intermediare: quando lavoriamo con portafogli complessi, redigiamo un report strategico su ogni immobile, analizzandone potenzialità e criticità. Nel 2025 abbiamo erogato 5.000 consulenze. Ciò che i clienti apprezzano di più è la concretezza: valutazioni ragionate, non numeri buttati lì, con indicazioni precise su come valorizzare, disinvestire o riallocare.

Perché un proprietario non può semplicemente fare da sé?

Può, certo. Ma quando il patrimonio immobiliare pesa in modo significativo sull'asset allocation complessiva, servono competenze che vanno oltre la conoscenza del singolo bene. Oggi la sensibilità su questo tema è in forte crescita: non basta più sapere quanto vale un immobile, bisogna capire come inserirlo in una strategia. Leggere il mercato, anticipare le tendenze, gestire la successione.



Andrea Lacalamita

Amministratore delegato della proptech Rexer. Oltre vent'anni nel financial service tra i segmenti Affluent e Private Banking, con incarichi strategici in Unicredit e Banca Mediolanum. Nel 2015 fonda Homepal, agenzia immobiliare di nuova generazione. A fine 2023 Intesa Sanpaolo Casa confluisce in Homepal: nasce Rexer

È un cambio di mentalità: dal mattone come bene rifugio al mattone come asset da governare.

A proposito di strategia: come funziona la collaborazione con Banca Generali?

Funziona bene, perché i ruoli sono complementari. Il private banker conosce il cliente in profondità, è il suo punto di riferimento stabile. Noi portiamo la competenza immobiliare. Quando questi due mondi si parlano, il risultato è una consulenza integrata che il cliente difficilmente troverebbe altrove, soprattutto su patrimoni complessi dove investire e reinvestire in modo efficiente fa davvero la differenza.

Donazioni immobiliari più semplici, nuovo impulso al mercato

Con la Legge 182/2025, entrata in vigore dal 18 dicembre scorso e parte del Ddl Semplificazioni, è stata introdotta una riforma importante in materia di donazioni e circolazione dei beni, con effetti concreti sul mercato immobiliare italiano, mettendo fine a un problema che per anni ha bloccato molte compravendite. In estrema sintesi, chi acquista un immobile di provenienza donativa, non rischia più di perderlo in caso di liti tra gli eredi. Numeri alla mano, la nuova legge potrà dare un impulso importante al settore, tanto più che nel 2024 le donazioni di beni immobili sono state poco meno di 218.000, il 6,8% in più rispetto all'anno precedente e, secondo i dati preliminari sul 2025, sono rimaste su questi livelli anche l'anno scorso.

Cosa prevede esattamente la legge? In precedenza, se un acquirente comprava un immobile di provenienza donativa poteva correre il rischio che, dopo anni dalla firma del rogito e pur avendo pagato tutto regolarmente, gli eredi del donante originario potessero chiedergli di restituire la casa. Secondo le vecchie regole, gli eredi esclusi dalla donazione e lesi dalla medesima nella loro quota di legittima, potevano agire (esercitando l'azione di riduzione) anche e direttamente contro i terzi acquirenti, chiedendo la restituzione del bene entro i dieci anni successivi alla morte del donatario. Con la riforma non sarà più possibile far valere i propri diritti sul bene donato che è stato venduto, ma per gli eredi legittimari (coniuge, figli e, nei casi previsti, i genitori) che sono stati lesi dalla donazione non scompare la tutela: vantano un diritto di credito nei confronti del donatario, come già avviene in altri Paesi europei. Secondo gli esperti, si tratta di una semplificazione che rafforza la sicurezza del sistema giuridico lasciando intatta la tutela degli eredi e dando potenzialmente un nuovo impulso alla circolazione dei beni immobili donati.

La nuova legge entrata in vigore a dicembre 2025 nell'ambito del Ddl Semplificazioni rende più chiaro il quadro giuridico. In estrema sintesi, chi acquista un immobile di provenienza donativa, non rischia più di perderlo in caso di liti tra gli eredi

Le nuove regole si applicheranno subito alle successioni aperte e alle donazioni perfezionate dopo l'entrata in vigore della legge. Per le successioni già aperte resteranno in vigore le vecchie norme solo se l'azione di riduzione (in caso di successione aperta) o l'atto di opposizione (in caso di donazione effettuata) è già stata proposta o comunque viene trascritta entro sei mesi dalla entrata in vigore della norma. Superata questa finestra temporale, il nuovo regime diventerà valido, indistintamente, per tutte le ipotesi. Il testo prevede un'altra importante novità: per chi eredita una casa o un terreno diventa più facile la trascrizione dell'accettazione tacita nei registri immobiliari, secondo il principio della continuità delle trascrizioni previsto dal nostro ordinamento. La riforma potrà anche favorire l'accesso al credito: con le regole precedenti, il fatto che un erede potesse rivalersi sul terzo faceva sì

« È una semplificazione che rafforza la sicurezza del sistema giuridico lasciando intatta la tutela degli eredi e dando potenzialmente un nuovo impulso alla circolazione dei beni immobili donati

che le banche con difficoltà concedessero mutui su beni di provenienza donativa, se non con fidejussioni e polizze assicurative molto onerose. Anche questo aspetto viene ora a cadere, rendendo l'acquisto di un immobile più semplice.

Norme riviste, un passaggio di importanza notevole

Ne parla Pierluigi Franzò, Head of Family Protection & Planning di Banca Generali

Le modifiche normative introdotte con l'art. 44, Legge 182/2025, segnano un passo epocale per la stabilità delle transazioni immobiliari aventi provenienza donativa.

Fino ad oggi una parte consistente del patrimonio immobiliare italiano, trasferito in precedenza tramite atto di donazione, era rimasto ingessato e considerato sostanzialmente non trasferibile. L'eventuale trasferimento a terzi era infatti soggetto alla cosiddetta azione di restituzione e, quindi, a una tutela reale che rendeva sconsigliabile l'acquisto di beni e ne escludeva praticamente la finanziabilità da parte del sistema bancario.

L'impulso alla riforma, fornito dal Notariato, ha portato alla modifica delle tutele esperibili da parte dei legittimari lesi nei loro diritti, trasformando infatti il diritto di questi, esclusi dalla donazione, di rivalersi sull'immobile donato e già trasferito a terzi estranei dal donatario, in un diritto di credito nei confronti del solo donatario. Con la norma in commento assistiamo al mutamento della tutela di tipo reale in una tutela di tipo obbligatorio. Il principale effetto sarà, pertanto, la stabilizzazione di tale tipo di transazioni e un accesso facilitato al credito ipotecario.



Mike Dot - stockadobe.com

LIFESTYLE

Grandi eventi, effetto volano per l'immobiliare

Al di là degli effetti immediati, come il boom degli affitti, il vero impatto è duraturo e passa per rigenerazione urbana e investimenti per migliorare la qualità delle case

ENORMI CATALIZZATORI DI INVESTIMENTI

Che i grandi eventi, sportivi e non, abbiano un impatto significativo sul mercato immobiliare è cosa nota: le Olimpiadi di Parigi 2024 hanno innescato un aumento dei prezzi fino al 31% nelle zone del Villaggio Olimpico (Saint-Denis, Saint-Ouen) grazie a riqualificazioni urbane e infrastrutturali, per i Mondiali di calcio del 2022 in Qatar erano stati finanziati progetti per circa 19,6 miliardi di euro, Expo 2015 ha innescato una trasformazione urbana e un boom di investimenti superiore a 50 miliardi nel decennio successivo. Le Olimpiadi invernali di Milano-Cortina 2026 non fanno eccezione: l'impatto economico complessivo, tra investimenti infrastrutturali, spesa turistica e ricadute sul territorio, è stimato oltre i 5 miliardi di euro.



Marcuscalabrese/Wikipedia

L'eredità dei Giochi invernali

Le Olimpiadi di Milano-Cortina lasciano un'eredità importante in termini immobiliari nel territorio che ha ospitato i Giochi. Un esempio è il progetto UpTown Milano, gas free e alimentato da geotermia e teleriscaldamento: nel quadrante nord-ovest della città, si sviluppa su oltre 900.000 metri quadrati e integra residenze, servizi, spazi per il wellness, coworking, una scuola e un parco pubblico di 30 ettari. O ancora, il Villaggio Olimpico di Porta Romana, primo tassello della riqualificazione dello Scalo ferroviario omonimo, sarà riconvertito nel più grande studentato convenzionato d'Italia con circa 1.700 posti letto. In Veneto e Trentino Alto-Adige resteranno invece il Cortina Sliding Centre, con un impatto significativo sulla zona di Ronco, noto per l'uso sostenibile del legno e le nuove infrastrutture, la Nuova Cabinovia Tofane, destinata a migliorare la mobilità locale e quindi l'appeal della zona per chi cerca casa, e la Scuola Alpina della Guardia di Finanza, che è stata riqualificata con un nuovo fabbricato per atleti, destinato a un futuro uso residenziale o istituzionale.

DA MILANO-CORTINA RICADUTE POSITIVE SUL MERCATO

L'effetto dei Giochi Olimpici invernali di Milano-Cortina sul mercato immobiliare è stato evidente ed è cominciato già mesi prima dell'evento. Incrementi rilevanti hanno interessato gli affitti brevi, con aumenti a doppia cifra dei canoni settimanali nelle zone centrali e semicentrali della città, mentre nelle zone più prossime agli impianti olimpici, come Assago, Santa Giulia (*nella foto a sinistra*) e San Siro, gli incrementi sono stati ancora più marcati, con tariffe che hanno superato i 2.000 euro settimanali. Al di là degli effetti transitori, come quelli sugli affitti appunto, il vero impatto si vede nel lungo periodo: Milano potrà contare su una qualità urbana superiore, grazie a quartieri rigenerati, infrastrutture potenziate e un patrimonio immobiliare mediamente più moderno ed efficiente. Secondo gli esperti, il valore generato non sarà legato esclusivamente all'evento, ma al processo di trasformazione urbana che le Olimpiadi hanno accelerato e che continuerà a produrre effetti positivi sul mercato.



Cesare Ferrarini/AdobeStock

SETTORE



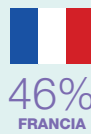
LA PRESENZA DI CORPORATE CULTURAL & ART ASSETS IN EUROPA



L'incidenza più alta, che riflette una lunga tradizione di mecenatismo culturale e forti legami tra l'identità d'impresa e il patrimonio artistico.



Un approccio strutturato ma più selettivo, spesso legato alla storia aziendale, al design e all'innovazione tecnologica.



Un ecosistema ben consolidato di fondazioni aziendali e di impegno nell'arte contemporanea.



Una presenza minore ma un interesse crescente, spesso guidato dalla Csr (Responsabilità Sociale d'Impresa), dall'istruzione e dal coinvolgimento della comunità.

Arte, cultura e sostenibilità, come “misurare” gli asset d'impresa

L'arte è stata spesso considerata, per sua natura, fuori dagli schemi gestionali, confinata in una zona d'ombra ed estranea alle logiche di misurazione d'impresa tradizionali, specie quando si tratta di cultura e sostenibilità. Servono quindi strumenti per sfidare questo paradigma, applicando un metodo scientifico ispirato alle teorie di management. Proprio per questo, con l'obiettivo di supportare le organizzazioni nell'integrazione dei beni artistici e culturali all'interno delle strategie Esg è nato il nuovo Framework per la misurazione dei Corporate Cultural & Art Assets, realizzato dallo European Art Assets Observatory – un'iniziativa promossa dall'Institute for Transformative Innovation & Research dell'Università di Pavia in partnership con Deloitte Private, Arte Generali e Banca Generali.

“Sostenendo lo sviluppo di questo Framework, contribuiamo a definire un approccio più chiaro e responsabile per comprendere l'impatto della cultura all'interno delle strategie Esg. Si tratta di un passo significativo per garantire che il valore

Per supportare le organizzazioni nell'integrazione dei beni artistici e culturali all'interno delle strategie Esg nasce il nuovo Framework per la misurazione dei Corporate Cultural & Art Assets. Sono state analizzate le *best practice* di 300 grandi aziende europee, selezionate tra le prime 50 per fatturato 2024

culturale venga riconosciuto, tutelato e valorizzato come leva essenziale di un'impresa responsabile e orientata al futuro”, ha spiegato Alberto Magni, head of Arte Generali Italy.

Dal Framework emerge che solo il 36% (108 su 300) delle aziende europee analizzate dichiara di possedere, gestire o interagire attivamente con Corporate Cultural & Art Assets (Ccaa). Spicca in positivo il caso italiano, dove la percentuale delle aziende che possiede, gestisce o interagisce attivamente con Ccaa è del 56%, la più elevata tra i Paesi esaminati. Riflettendo una lunga tradizione di mecenatismo culturale e forti legami tra identità d'impresa e patrimonio artistico, seguono il nostro Paese la Francia (46%) e la Germania (40%). Le tre forme più diffuse di Ccaa sono le collezioni d'arte

aziendali (29,9%), le sponsorizzazioni culturali e altre forme di mecenatismo (28,9%), le Fondazioni aziendali (23,3%). Sul fronte della governance, solo il 25% affida la gestione dei Ccaa a strutture esterne (fondazioni, trust), mentre la maggioranza mantiene il presidio all'interno dell'organizzazione.

La validazione del nuovo Framework conferma che cultura e sostenibilità non sono ambiti separati, ma parti integranti della stessa strategia di valore. “Sostenere questo percorso, per Banca Generali, significa rafforzare un ecosistema in cui imprese, istituzioni e comunità possono crescere insieme, trasformando arte e identità in leve concrete di sviluppo responsabile”, ha sottolineato Maria Ameli, head of Wealth Advisory di Banca Generali e consigliere delegato di Generfid.

INTERVISTA - OLIVER CAMELIN, GOODING CHRISTIE'S

Auto da collezione, storia di passione e opportunità di investimento

Il mercato è andato crescendo nel corso degli anni. I potenziali acquirenti sono oggi più consapevoli e informati, ma legati dal fil rouge della passione, anche quando il collezionismo di vetture diventa uno strumento per diversificare il patrimonio



“Cosa vogliono i collezionisti? Difficile dare una risposta univoca. Alcuni cercano un'auto da conservare e altri da usare, c'è chi preferisce hypercar, vetture d'epoca, edizioni limitate o modelli che, a vario titolo, hanno fatto storia

Le auto d'epoca e da collezione hanno ispirato generazioni di appassionati e collezionisti. Il loro crescente fascino, che va ben oltre l'interesse di un gruppo esclusivo di facoltosi acquirenti, si traduce in nuove e interessanti opportunità di investimento. Ne parliamo con Oliver Camelin, managing director EMEA di Gooding Christie's.

Le auto d'epoca e da collezione mantengono vivo il loro appeal. Che trend vede?
Dal primo decennio degli anni Duemila il mercato è diventato molto dinamico, si è visto un vero e proprio boom, con l'ingresso di nuovi acquirenti, non necessariamente collezionisti, che però non avevano dimestichezza con il settore e hanno fatto anche scelte sbagliate. Quella sorta di bolla è esplosa. Oggi c'è maggiore consapevolezza, sul mercato c'è anche chi guarda alle auto d'epoca e da collezione come forma di investimento, per diversificare il patrimonio, al pari di altri asset. Questo trend è destinato a continuare, come la passione di chi conosce molto bene le auto, e l'interesse resterà alto.

Cosa cercano i collezionisti?

Quella delle auto d'epoca è tra le forme di collezionismo più complesse: a differenza,

per esempio, di orologi e gioielli è difficile conservare, assicurare, utilizzare una vettura. Quindi il comune denominatore, anche tra chi si orienta su questo mercato come forma di investimento, è la passione: oggi i potenziali acquirenti sono abituati a fare i compiti a casa. Cosa cercano? È difficile dare una risposta univoca, alcuni cercano un'auto da conservare e altri da usare, c'è chi preferisce *hypercar*, vetture d'epoca, edizioni limitate o modelli che, a vario titolo, hanno fatto storia. L'aspetto finanziario è sempre stato presente e ora lo è ancora di più perché i prezzi sono più alti e c'è disponibilità a spendere cifre superiori. Oggi c'è una grande attenzione, sempre più spesso si evitano acquisti impulsivi a prezzi folli, che difficilmente potranno essere recuperati con un'eventuale vendita. Si apprezzano e conoscono i trend, ci si informa, la passione viene in un certo senso "educata".

Il mercato delle auto da collezione dà anche interessanti opportunità di investimento...

Senza dubbio, l'acquisto di auto da collezione è visto come un modo per diversificare il portafoglio, nonostante le difficoltà di gestione del bene di cui abbiamo detto. Si cercano vetture che possano mantenere, o meglio ancora

umentare, il loro valore nel tempo, anche in un'ottica futura, come bene da lasciare alle generazioni successive. Il mercato è molto interessante e l'attenzione e l'*appeal* restano alti.

Vede un cambiamento "generazionale" nel collezionismo di auto?

Oggi si assiste a un cambiamento della tipologia di acquirenti e collezionisti. Sul mercato si sono affacciati "nuovi ricchi", per esempio chi ha costruito grandi patrimoni con il boom tecnologico, ma anche clienti più giovani. In alcuni casi investono il denaro dei propri genitori, ma molto spesso sono *self-made*, dispongono di denaro che hanno guadagnato e che sono disposti a utilizzare. La generazione più adulta è ancora presente e attiva, ma alle aste vediamo ora molti giovani, anche sotto i trent'anni, cosa che fino a qualche decennio fa era impensabile. Questo cambiamento lo vediamo anche in Italia, non solo all'estero.

Come procede la collaborazione con Banca Generali?

Sta andando molto bene, condividiamo gli stessi valori e la stessa tipologia di clienti. Quindi siamo molto felici di poterli aiutare e consigliare e, anche per noi, c'è un grande valore aggiunto in termini di conoscenze e competenze. Guardando avanti, ritengo che per noi sia fondamentale avere partner come Banca Generali.

Olivier Camelin

Managing director EMEA di Gooding Christie's, guida la strategia, le operazioni e lo sviluppo della base clienti della casa d'aste. In precedenza, è stato direttore delle vendite per la Svizzera e responsabile delle vendite private per l'Europa per RM Sotheby's. Ha lavorato per BMW Faude ed è stato giudice in vari eventi automobilistici, tra cui Eleganza in Movimento nell'ambito di Passione Engadina.